



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Andrea Václavková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Václavková Andrea, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a evaluace zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Motivation and Evaluation of Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Pearson Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace a evaluace zaměstnanců. V teoretické části jsou popsány poznatky z odborné literatury o motivaci a evaluaci zaměstnanců. V praktické části je charakterizována firma z obecného pohledu, provedena analýza vnitřního prostředí firmy a zjištěn její současný stav. V návrhové části jsou na základě získaných poznatků navržena opatření a eliminovány slabé stránky firmy. Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat současný stav firmy XYZ z hlediska motivace a evaluace zaměstnanců a navrhnout opatření, která odstraní nedostatky a přispějí k motivaci zaměstnanců a rozvoji celé firmy.

Abstract

This diploma thesis deals with issues concerning motivation and evaluation of the employees. The theoretical part describes suggestions from specialised literature in the field of motivation and evaluation of the employees. The practical part describes the company from a general perspective, an analysis of the internal environment of the company and it is found current state. In the design section are based on the lessons learned and actions designed to eliminate weaknesses of the company. The main objective of this thesis is to analyze the current state of the company XYZ in terms of motivation and evaluation of staff and propose measures to remove shortcomings and contribute to employee motivation and development of the whole company.

Klíčová slova

Motivace, evaluace, motivační systém, odměňování zaměstnanců, SWOT analýza.

Key words

Motivation, evaluation, motivation system, rewarding employees, SWOT analysis.

VÁCLAVKOVÁ, A. *Motivace a evaluace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 130 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph. D.

Čestné prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Motivace a evaluace zaměstnanců“ vypracovala samostatně pod vedením Mgr. Štěpána Konečného, Ph. D. Prohlašuji, že citace původních pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. 5. 2016

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph. D. za odborné vedení a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování diplomové práce. Také děkuji své rodině za podporu během studií.

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	14
1.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	14
1.1.1 <i>Definice motivace a základní pojmy</i>	15
1.1.2 <i>Zdroje motivace</i>	17
1.1.3 <i>Teorie motivace</i>	19
1.1.4 <i>Proces motivace</i>	24
1.1.5 <i>Motivační systém</i>	25
1.2 EVALUACE NEBO LI HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
1.2.1 <i>Cíl a význam hodnocení</i>	28
1.2.2 <i>Metody hodnocení</i>	29
1.2.3 <i>Hodnotící rozhovor</i>	35
1.2.4 <i>Proces hodnocení</i>	37
1.2.5 <i>Problémy a chyby při hodnocení pracovníků</i>	38
1.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
1.3.1 <i>Systém odměňování</i>	40
1.3.2 <i>Řízení systémů odměňování</i>	42
1.3.3 <i>Faktory ovlivňující odměňování</i>	44
1.3.4 <i>Proces odměňování</i>	46

1.4	SWOT ANALÝZA.....	47
1.5	MODEL MCKINSEY	49
2	PRAKTICKÁ ČÁST.....	51
2.1	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI	51
2.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	52
2.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	53
2.3.1	<i>Analýza firmy dle Modelu McKinsey.....</i>	54
2.3.2	<i>SWOT analýza firmy.....</i>	58
2.3.3	<i>Metody sběru a zpracování dat</i>	60
2.3.4	<i>Analýza výsledků</i>	64
2.3.5	<i>Rozhovor s jednatelem firmy</i>	81
3	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	83
3.1	SHRNUTÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	83
3.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	84
3.2.1	<i>Návrh podoby motivačního systému.....</i>	84
3.2.2	<i>Návrh postupu tvorby hodnotícího systému</i>	95
3.2.3	<i>Doporučené benefity.....</i>	97
4	ZÁVĚR.....	102
	LITERATURA.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	108

SEZNAM TABULEK.....	108
SEZNAM GRAFŮ.....	109
PŘÍLOHY.....	111

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat problematikou Motivace a evaluace zaměstnanců ve firmě XYZ. V současnosti je toto téma ve firmách velmi aktuální pro udržení stálých zaměstnanců. Pokud se chce firma prosadit na dnešním silně konkurenčním trhu, měla by především své zaměstnance správně motivovat, odměňovat je, umožnit jim další kariérní postup, profesní růst a dávat jim pravidelnou zpětnou vazbu.

V dnešní době jsou právě nejdůležitějším prvkem firmy lidé. Každý člověk je jedinečný a přináší do firmy své zkušenosti a poznatky. Lidé patří k základním předpokladům k tomu, aby byla firma úspěšná a v jejím zájmu by mělo být si tyto zaměstnance udržet. K tomu, aby si firma zaměstnance udržela, musí přizpůsobit svou personální politiku tak, že zajistí plynulý chod jednotlivých procesů a jejich vzájemného propojení, např. správné nastavení systému motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Právě motivace patří k nejdůležitějšímu nástroji, který slouží k efektivnímu využití lidských zdrojů. Prostřednictvím tohoto nástroje, spolu s hodnocením a odměňováním, dosahují zaměstnanci stabilních pracovních výsledků, které vedou k rozvoji celé firmy a přispívají k její dlouhodobé úspěšnosti.

Hlavními zdroji pro vypracování diplomové práce budou publikace od M. Armstronga „Řízení lidských zdrojů“, „Management a leadership“ a „Odměňování pracovníků“, od Koubka „Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky“ a „Personální práce v malých a středních firmách“, od Plamínka „Tajemství motivace“. Hodnocením se mimo jiné zabývá např. Hroník a Arthur.

Diplomová práce bude členěna do několika částí, a to na teoretickou, praktickou a návrhovou část. V teoretické části se budu věnovat základním pojmům týkajících se motivace a evaluace zaměstnanců – vymezení pojmu motivace, motivační program (jeho struktura a sestavení), evaluace neboli hodnocení a odměňování zaměstnanců. V praktické části charakterizuji firmu z obecného pohledu, provedu analýzu vnitřního prostředí firmy a zjistím její současný stav. V návrhové části na základě zjištěných poznatků navrhnu opatření, která odstraní nedostatky, eliminují slabé stránky a přispějí k motivaci a evaluaci zaměstnanců.

VYMEZENÍ CÍLE A METODY POSTUPU

Hlavním cílem diplomové práce bude analyzovat současný stav firmy XYZ z hlediska motivace a evaluace zaměstnanců a navrhnout opatření, která odstraní nedostatky a přispějí k motivaci zaměstnanců a rozvoji celé firmy.

Dílčím cílem bude zpracování návrhu podoby motivačního systému a systému odměňování. Dále pak návrh postupu tvorby systému hodnocení. Dalším dílčím cílem bude prozkoumat metody, které firma používá, její vize a cíle v dané oblasti, zjistit vnitřní a vnější vlivy působící na motivaci zaměstnanců a analyzovat zvyšování výkonnosti prostřednictvím hodnocení a odměňování. Všechny cíle budou splňovat podmínku metody SMART, cíle tedy budou specifické (konkrétní), měřitelné, akceptovatelné, reálné (realistické) a časově vymezené.

Metody použité v této práci budou vycházet z doporučených postupů pro nastavení systému motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců, dále pro sestavení motivačního programu. V první části práce jsou vymezeny jednotlivé pojmy formou literární rešerše, které souvisí s uvedenou problematikou. Odborné poznatky budou aplikovány v druhé části na zkoumanou firmu, kterou charakterizují z obecného pohledu. Bude provedena analýza současného stavu firmy, popsáno vnitřní prostředí firmy pomocí modelu McKinsey 7S a jak působí na zaměstnance. Dále bude použita situační analýza SWOT, která se zaměřuje na analýzu silných a slabých stránek (vnitřní prostředí podniku) a na analýzu příležitostí a hrozeb (vnější okolí podniku). Bude provedeno dotazníkové šetření u jednotlivých zaměstnanců, rozhovor s jednatelem firmy a doplňující rozhovor s personálním oddělením ohledně motivace a evaluace zaměstnanců. V návrhové části se budu věnovat návrhu systému motivace a odměňování, samotnému sestavení motivačního programu a navrhnu postup tvorby systému hodnocení.

V závěru diplomové práce bude provedeno vyhodnocení a interpretace zjištěných výsledků, odhalení slabých stránek v oblasti motivace a evaluace zaměstnanců, formulovány návrhy řešení k odstranění nedostatků, doporučení pro firmu a přínos celé práce.

Veškerá data o firmě použítá v této diplomové práci byla získána z materiálů poskytnutých firmou XYZ. Hlavním zdrojem dat bylo personální oddělení, které poskytlo věcné informace, jednatel firmy, samotní zaměstnanci, dále pak sdílená data na firemním Intranetu, webové stránky, výroční zprávy a další. Kromě interních dat byla použita literatura a zdroje citované v seznamu použité literatury.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Motivace zaměstnanců

„We know nothing about motivation. All we can do is write books about it.“

(Překlad: „O motivaci nevíme nic. Vše, co můžeme dělat, je psát knihy o ní“.)

Peter F. Drucker

Mnoho lidí se domnívá, že motivace patří k vrozeným lidským vlastnostem, ale tak tomu není. Motivace se projevuje jako touha, přání, snaha, ale naopak i odpor a strach. Je jakousi hnací silou lidského chování a jednání. Motivace je soubor vnitřních faktorů člověka a podněcuje ho k určité činnosti a tuto činnost směřují ke splnění konkrétního cíle. Každý člověk má tento soubor faktorů jiný a v průběhu života se mění. Cílem motivace je u lidí vzbudit ochotu, zájem a hlavně chuť plnit určité cíle a přimět je k angažovanosti v plnění svěřených úkolů. (Plamínek, 2015)

Dle Armstronga (2007) se organizace zajímají o to, jakým způsobem by se mělo dosáhnout trvale vysokého výkonu lidí. Musí se najít nejvhodnější způsob motivace lidí a to pomocí nástrojů jako jsou odměny, různé stimuly, vedení lidí a jejich práce, která je vykonávána. Cílem je vytvořit pracovní prostředí a motivační procesy tak, aby napomohly k tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali takových výsledků, které vedení firmy očekává.

Personalistický pohled řeší otázku, čím lze chování, postoje a myšlení lidí prakticky ovlivnit. Hanzelková, Keřkovský a Kostroň se ztotožňují s Hroníkem, že se jedná o kombinaci třech nástrojů, a to odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků a podporu možností jejich rozvoje a vzdělávání. K těmto třem nástrojům se ještě někdy přidává čtvrtý významný motivační činitel, kterým je osobní příklad a chování vedoucích pracovníků. Jsou to hlavní nástroje, kterými se mění chování a tedy i výkonnost lidí. (2013)

1.1.1 Definice motivace a základní pojmy

„Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení.“

Pavel Říčan, 2010, str. 96

Termín motivace má původ v latinském slově „movere“, tedy hýbati nebo pohybovati. Motivace nás nutí k tomu, abychom se zamysleli nad tím, proč se člověk chová určitým způsobem. Žene nás či nutí a motivuje k dosahování ještě lepších výsledků. V případě, že lidé očekávají, že jejich kroky povedou k dosažení cíle, teprve tehdy jsou motivováni. Lidé jsou dobře motivováni, pokud mají jasně definované cíle a mají určitou představu o tom, jak a čeho chtějí dosáhnout. Skutečného úspěchu dosáhneme jen tehdy, pokud dosáhneme sebeuspokojení. (Thorne, Pellant, 2007).

V lidské psychice existují určité motivy a pohnutky, které člověka nasměrují určitým směrem. Tyto síly na sebe působí a projeví se v lidském chování. Tento fakt vyjadřuje motivace. Na člověka působí motivace ve třech dimenzích současně. (Plamínek, 2009)

Dimenze směru

Dá se vyjádřit těmito slovy „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“ nebo „chci to a to“ a projevuje se tím, že člověka nebo jeho činnost povede určitým směrem.

Dimenze intenzity

Vyznačuje, že činnost člověka je v určitém směru závislá na tom, jak silná je motivace. Člověk více či méně usiluje o dosažení cíle a k tomu vynakládá určitou energii. To se dá vyjádřit např. těmito slovy „chci“, „velmi toužím“.

Dimenze vytrvalosti, stálosti a perzistence

Vyjadřuje, že se člověk snaží překonávat různé překážky a bariéry, které se mohou objevovat při motivované činnosti. Vysoká perzistence vyznačuje, že motivovaný člověk pokračuje ve své motivované činnosti v původní intenzitě a směru, i přestože se setkává s různými překážkami.

V oblasti motivace se můžeme setkat s následujícími pojmy (Lejsková, 2009; Plamínek, 2009):

Motiv

Představuje myšlenku, popud, pohnutku nebo něco, co člověka a jeho činnost orientuje určitým směrem a nadále v člověku udržuje vzbuzenou aktivitu. Působí na člověka do té doby, dokud není dosaženo cíle, což znamená, dokud není člověk vnitřně uspokojen, motiv na něj bude působit stále. Dále existují motivy pomoci, kterých můžeme opakovaně dosahovat cíle. Ty jsou považovány za cílové. Existují i takové motivy, kterým žádný cíl přiřadit nelze, nazýváme je instrumentální a vyjadřují zájem člověka o určitou oblast, např. umění, kulturu, literaturu, atd. Motivы výrazným způsobem předurčují lidské prožívání a jednání, což znamená to, jak se člověk bude chovat. V určitý moment působí na psychiku člověka více motivů současně a mohou mít opačný nebo shodný směr.

Stimulace, stimul

Tyto pojmy jsou si velice podobné s pojmy motivace a motiv, ale nejsou s nimi totožné. Stimulace působí na psychiku člověka z vnějšku. V tomto důsledku dochází k tomu, že se změní motivace člověka a tím pádem dochází ke změnám jeho činnosti. Rozdíl tedy mezi stimulací a motivací je ten, že stimulace působí na psychiku člověka z vnějšku např. druhou osobou, kdežto motivace znamená ovlivňování činnosti druhého člověka a to změnou psychických procesů. Stimul je jakýkoliv podnět vyvolávající určité změny v motivaci člověka.

Impulsy

Představují vnitřní (endogenní) podněty, které zaznamenávají změnu v těle nebo mysli člověka, např. žízeň, která v nás vyvolává impuls něčeho se napít nebo únava, která v nás vyvolá impuls odpočinku, atd.

Incentivy

Představují vnější (exogenní) podněty přicházející z vnějšího prostředí a vztahují se naučeně nebo vrozeně k impulsům. Tyto podněty zaktivují určitý motiv (zkouška, možnost pracovního postupu, pochvala).

1.1.2 Zdroje motivace

K tomu, abychom mohli vůbec porozumět motivaci lidského chování, musíme pochopit nejdříve to, kde a jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. V jedné oblasti člověk po něčem silně touží a v jiné ho tyto skutečnosti příliš nezajímají. Neovlivní to změnu v jeho chování, tak jako v oblasti, která ho zajímá přednostně. (Nakonečný, 2004)

Dle Bedrnové a Nového (2007) existuje následujících pět základních zdrojů motivace, které vytvářejí motivační profil každého člověka:

Potřeby

Jsou vnímány jako něco, co člověk chápe jako něčeho nedostatek. V rovině prožívání je vnímáme jako stav napětí, který usiluje o to, aby toto napětí odstranil. Jedná se o určitý stav, který vede k odstranění tohoto nedostatku a bude uspokojena určitá potřeba. Předpokladem ale je, že člověk musí nalézt svůj cíl, což znamená, že nalezne něco, co uspokojí jeho potřebu.

Potřeby můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- potřeby primární - jedná se o potřeby vrozené, např. fyziologické, biologické. Tyto potřeby člověka motivují, aby se staral o své tělo, protože jsou spojeny s činnostmi celého těla;
- potřeby sekundární - jsou to potřeby, kdy člověk potřebuje společnost druhých lidí, se kterými komunikuje. Např. potřeby sociální, společenské, psychogenní.

Návyky

Každý člověk během svého života opakuje některé činnosti, někdy i pravidelně a tyto činnosti se pak stávají určitým stereotypem. Jestliže se člověk dostane do těchto opakujících se činností, jedná zpravidla stejně, tedy podle svých návyků. Návyk je v podstatě fixovaný, opakovaný či automatický způsob činnosti, kterou člověk dělá v konkrétní situaci. Je to jakýsi vzorec naučeného chování. Návyk může být výsledkem sebeutvářejících aktivit nebo výchovy.

Zájmy

Jsou schopnosti člověka, např. co mu jde, o co se zajímá nebo co umí. Zájem je trvalé zaměření jedince na určitou věc nebo jevy a může představovat také potřebu, která je uspokojena prováděním zájmové činnosti. Jestliže dává člověk v jisté situaci něčemu přednost nebo upíná na něco svoji pozornost, jedná se o zájem. Zájmů může být hned několik, záleží na tom, kolik činností člověk dělá. Zájem může být např. estetický, sociální, poznávací, obchodní, sportovní, technický, výtvarný atd. Zájem je speciální druh motivu.

Hodnoty

Člověk během svého života poznává a hodnotí různé skutečnosti. Přiřazuje jim určitý význam, hodnotu a vytváří si na ně určitý svůj názor. Z tohoto hodnocení si člověk utvoří svou „osobní mapu hodnot“ neboli hierarchii hodnot, kdy některým skutečnostem přiřazuje vyšší hodnoty (těchto si cení nejvíce) a jiným zase hodnoty nižší (nejsou pro něj tak důležité). Dle sociálního postavení a hodnot se u každého člověka vyvíjí jeho motivace, která je u každého jedince individuální. Hodnotou může být cokoliv, např. rodina, láska, zdraví, děti, přátelství, peníze, atd.

Ideály

Představují něco, co je hodnocené pozitivně, co znamená pro určitého jedince cíl, kterého chce dosáhnout. Jestliže má člověk ideály, tak se připravuje na budoucnost a směřuje ke konkrétním cílům.

1.1.3 Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá a vysvětluje proces utváření motivace a proces motivování. Odpovídá na otázky, proč lidé vyvíjí určité úsilí k tomu, aby dospěli k určitému směru, a proč se chovají určitým způsobem při práci. Dále popisuje, co pro povzbuzování lidí mohou udělat organizace, aby vyvinuly úsilí takovým způsobem, které podpoří splnění cílů a uspokojí vlastní potřeby organizace. (Armstrong, 2008)

Teorií motivace je více. V následujícím textu uvádím dvě nejznámější teorie, na které následně navazovali a rozvíjeli je další autoři.

A. Teorie instrumentality

Armstrong (2007) popisuje, že se tato teorie objevila poprvé ve druhé polovině 19. století a bylo jejím cílem soustředit se na ekonomické výsledky a racionalizaci práce. Co vlastně „Instrumentalita“ znamená? Je o tom, že člověk má jistou představu, že pokud udělá jednu věc, tak to povede k věci druhé. Teorie tedy popisuje, že pokud jsou odměny a tresty přímo napojeny na lidský výkon, více to motivuje člověka k práci. Základ této teorie je v principu upevňování přesvědčení člověka, aby jednal způsobem, který povede k odměně. Teorie je také nazývána jako Zákon příčiny a úniku. Jedinec získá po uspokojení svých potřeb zkušenosti a ty povedou k dosahování jejich cílů. Pokud je jedinec při dosahování cílů úspěšný, dostává odměny, což působí na jedince pozitivně. Teorie se osvědčila a lidé jsou motivováni více. Nevýhodou je, že teorie nerespektuje jiné potřeby člověka a vyžaduje systém vnější kontroly.

B. Teorie X a Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor, který patří k předním významným představitelům humanistické psychologie. Teorie byla publikována v roce 1960 v knize „*The Human Side of Enterprise*“. Teorie vychází z pozorování, která byla uskutečněna v amerických průmyslových firmách a poukázal na dvě skupiny zaměstnanců a na to, jak přistupovali k práci.

Teorie X vyjadřuje a popisuje názor, že lidé jsou líní a nespolehliví, a že k práci přistupují jako k nutnému zlu, které potřebují pro získání peněz na své živobytí. Proto je doporučeno

zaměstnance motivovat finanční odměnou, neustále je kontrolovat a dále využívat tresty a hrozby.

Naopak teorie Y líčí zaměstnance jako tvory aktivní, kteří pracují rádi a ve správných podmínkách mají z práce potěšení a baví je. Pro člověka jsou důležitější pocity významnosti a užitečnosti vlastní práce, kdy mají možnost pracovat tvořivě, než finanční odměny. Lidé se učí vyhledávat a přijímat odpovědnost a raději než aby byli kontrolováni vedením, se kontrolují sami. V současnosti, kdy postupuje ekonomický, sociální a kulturní rozvoj ve společnosti, existuje stále vyšší procento lidí, kteří odpovídají spíše typu Y. (Horská, 2009)

C. Teorie potřeb (zaměřené na obsah)

Dle Armstronga (2006) v sobě veškeré vytvořené teorie potřeb odráží přesvědčení, že každá potřeba, která není uspokojena, vytváří určitý stav nerovnováhy a napětí. Člověk hledá rovnováhu v uspokojení svých potřeb, na základě cílů a vhodných způsobů. Hodnocení důležitosti těchto potřeb je individuální. Je rozdíl i v čase uspokojování každé potřeby. Vnímání těchto potřeb je odvozeno od prostředí, z jakého jedinec pochází, jeho dosavadního života, výchově a aktuální situaci.

Maslowova teorie potřeb

Abraham Maslow definoval nejznámější hierarchii potřeb člověka. Existovaly časté pochybnosti o praktickém uplatnění této teorie. Z důvodu vysoké míry obecnosti při zkoumání motivů lidského chování. Ze zkušeností, ale vyplynulo, že přináší velkou řadu cenných podnětů, které mohou z velké části ovlivnit účinek motivačních procesů. Jádro této teorie spočívá ve vymezení potřeb člověka, které jsou zdrojem základních motivů jeho jednání (Maslow, 2014).

Maslow (2014) tyto potřeby rozdělil do pěti hlavních kategorií a seřadil je do pyramidy dle významnosti:

- Fyziologické potřeby - jde o základní lidské potřeby, jejichž uspokojení je důležité pro přežití. Patří zde potřeba spánku, vody, kyslíku, jídla, odpočinku, přístřeší, zkrátka vše co jedinec potřebuje k udržení života.

- **Potřeba bezpečí a jistoty** - pomáhají zabezpečit ochranu zdraví při práci a uspokojit fyziologické potřeby. Uchovávají a zajišťují existenci člověka i do budoucna.
- **Potřeba sounáležitosti** - jedná se zejména o sociální potřeby, kdy chce jedinec patřit do určité skupiny nebo většího celku. Chtěl by mít navázány dobré vztahy s jinými lidmi. Patří sem potřeba přátelství, lásky, partnerského vztahu či péče. V pracovním prostředí se může jednat např. o vytváření přátelských vztahů na pracovišti, kulturní akci či sportovní soutěže.
- **Potřeby uznání a úcty** - zahrnují v sobě potřebu sebeúcty, sebedůvěry, uznání a respektování ostatními lidmi, touha po úspěchu, svobodě a nezávislosti. V práci tyto potřeby mohou být uspokojeny prostřednictvím pochvaly nebo finanční odměny.

Potřeba seberealizace - zde se člověk snaží zdokonalovat a rozvíjet své znalosti, dovednosti a potenciál. Dále se snaží věřit a pracuje na tom, aby se stal tím, čím chce. (Marques, Jirásek, a kolektiv 2009)



Obr. 1: Maslowa pyramida

Zdroj: Maslowa pyramida [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

Alderferova ERG teorie

Alderfer vysvětlil v roce 1972 vztah přání a uspokojení a navázal na teorii hierarchie potřeb, kterou definoval Maslow. Tato teorie lidských potřeb obsahuje jen tři primární skupiny, jelikož Alderfer ji přizpůsobil novým poznatkům, které získal při zkoumání lidského chování.

- E (Existency - existenční potřeby) - zahrnují v sobě veškeré fyziologické a materiální potřeby (plat, pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody) a týkají se potřeby udržovat a dosahovat rovnováhu, která je spojená s opatrováním materiálních předmětů a existencí člověka.
- R (relatedness - potřeby vztahové) - tyto potřeby v sobě zahrnují veškeré vztahy mezi jedincem a lidmi, kterými se obklopuje. Na procesu vzájemnosti a sdílení závisí uspokojení těchto potřeb. Např. sem patří potvrzení, vliv a pochopení.
- G (growth - potřeby růstové) - růstové potřeby podněcují jedince, aby vyvíjeli produktivní a tvůrčí úsilí ve svůj prospěch. Uspokojení růstových potřeb závisí na příležitostech k růstu. Patří sem kariérní růst, osobní rozvoj či seberealizace. (Forsyth, 2009)

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg ve své teorii tvrdí, že faktory, které zvyšují spokojenost s prací, jsou odlišné od faktorů, které způsobují nespokojenost s prací. Jedinci jsou schopni přesně popsat, co je při práci uspokojuje a co naopak ne. Tato teorie je někdy označována jako motivačně-hygienická. Herzberg dále definoval dvě skupiny faktorů. První tvoří motivační faktory (satisfactory) a druhou tvoří hygienické faktory (dissatisfactory). První skupinu tvoří faktory vyvolávající v lidech dobré pocity, které vycházejí z práce. Druhá skupina je Herzbergem nazývána „hygienické faktory“ nebo „vyhýbání se nespokojenosti“, kdy jsou lidé vedeni k negativním pocitům. (Dvořáková, 2007)

Motivační faktory (satisfactory)

- úspěch;
- náplň práce;
- zodpovědnost;

- možnost růstu;
- uznání;
- povýšení/postup.

Hygienické faktory (dissatisfactory)

- míra kontroly;
- pracovní podmínky;
- vztah s ostatními;
- pracovní pozice;
- plat;
- pracovní jistota;
- osobní život a vliv práce na něj.

D. Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy a síly a na základní potřeby ovlivňující motivaci. Tyto teorie můžeme také znát pod pojmem kognitivní teorie. Jsou užitečnější pro manažery, jelikož představují realističtější pohled na motivaci lidí. Zaměřují se na analýzu chápání a vztahů jedinců k pracovnímu prostředí. Jsou detailnější a obsahují návod jak postupovat při motivaci zaměstnanců. (Armstrong, 2006)

Expektační teorie

Tuto teorii formuloval v roce 1964 americký psycholog Victor Vroom a snažil se v ní vysvětlit, na základě čeho lidé dávají přednost jedné aktivitě před dalšími činnostmi, které jsou mu nabízeny. Proces volby závisí na třech porovnávacích faktorech:

- valence - představuje hodnotu, kterou jedinec získá po dosažení cíle;
- instrumentalita - je přesvědčení, že pokud jedinec udělá jednu věc, tak to povede k věci druhé;
- expektace - je pravděpodobnost, se kterou je možné k výsledkům dojít.

Chování jedince ovlivňují tedy preference, které připisuje výsledkům, které jsou možné u určité činnosti a pravděpodobnosti s jakou může nastat. Vroom ve své teorii uvedl způsob, jak lidskou motivaci změřit. Sestavil vzorec pro výpočet síly motivace:

$$M = E * V$$

Ze vzorce vyplývá, že úroveň motivace (M) je dána součinem expektace (E) a valence (V). (Kociánová, 2010)

Teorie cíle

Zakladateli této teorie jsou Latham a Lock a uvádí v ní, že motivace a výkon zaměstnance jsou vyšší, pokud má stanovené specifické cíle. Stanovené cíle mají za úkol informovat o konkrétní úrovni výkonu zaměstnance, který je nutný vynaložit. Je důležité, aby se zaměstnanci sami podíleli na stanovení cílů, může tak docházet ke stanovení cílů vyšších. Zároveň by měla být dáována zpětná vazba, která bude hodnotit zaměstnancům výkon. (Armstrong, 2007)

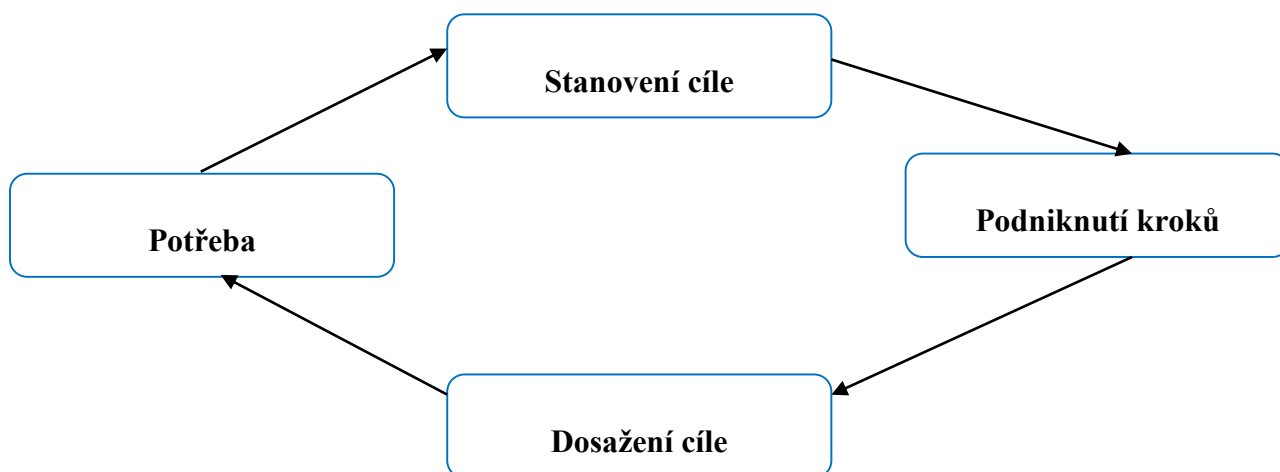
Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti formuloval v roce 1965 J. S. Adams a vychází zde z toho, že každý zaměstnanec sleduje, jakým způsobem s ním vedoucí zaměstnanec zachází v porovnání s jinými zaměstnanci, kteří vykonávají srovnatelný pracovní výkon. Pokud lidé cítí, že je s nimi jednáno spravedlivě, jsou lépe motivováni než v případě, když cítí, že se s nimi jedná hůře v porovnání s ostatními spolupracovníky. V tom případě jsou demotivováni a zpravidla chtějí tuto nespravedlnost odstranit.

1.1.4 Proces motivace

Motivace se skládá ze tří složek:

- směr – představuje něco, co se jedinec pokouší udělat;
- úsilí – udává, s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – ukazuje, jak dlouho se o to jedinec pokouší. (Armstrong, 2007)



Obr. 2: Proces motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku je znázorněn zjednodušený proces motivace. Na začátku tohoto procesu jsou potřeby, které jsou neuspokojené. Dělíme je na vědomé a nevědomé. Tyto potřeby vyvolávají přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Proto je dále důležité definovat cíle, které tyto přání a potřeby uspokojí. Jestliže bude dosaženo určitého cíle, bude uspokojená i daná potřeba. Pokud se znovu objeví podobná potřeba a cíle bylo dosaženo, z největší pravděpodobností se bude chování, které vedlo k uspokojení potřeby, opakovat. Naopak zda cíle dosažení nebylo, tak se pravděpodobně toto chování již opakovat nebude. (Hannagan, 2008)

1.1.5 Motivační systém

Motivační systém je ve firmách zaváděn z důvodu toho, aby byly zodpovězeny otázky, jak zhodnotit dosažené výsledky, jak přistupovat k vedení pracovních skupin a pracovníků, jak upevňovat jejich kázeň a jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků. Tyto otázky je potřeba řešit jak z hlediska problémů a úkolů organizace, tak z hlediska společných záměrů a cílů. Motivační program je zaměřen na optimální rozvoj a uspokojování osobnosti zaměstnance v procesu práce a také na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů firmy. Měl by být sestavován rozdílně pro každou skupinu pracovníků. Zahrnuje, kromě nakládání s finančními odměnami také postupy personálního řízení v oblasti pracovního hodnocení, rozvoje vnitropodnikové

komunikace, rozvoje kariéry pracovníků a vytváření pracovních vztahů. Motivační program v sobě zahrnuje hmotné a nehmotné odměny. (Gregar, 2008)

Hmotná motivace

- osobní ohodnocení;
- cílové prémie a odměny;
- dobrá základní mzda;
- poskytování půjček nebo úhrada části úroků;
- řešení bytové otázky;
- bonusy, mimořádné odměny, podíly na zisku;
- 13. a 14. plat;
- zaměstnanecké akcie;
- služební auto i pro soukromé účely;
- úhrada životního pojištění;
- slevy při nákupu firemních produktů;
- náborový příspěvek, příspěvek při odchodu do důchodu;
- pravidelné zvyšování platy;
- příspěvek na stravu, na kvalifikaci, na dovolenou;
- atd.

Nehmotná motivace

- dobré pracovní podmínky a vztahy;
- volná pracovní doba;
- udělování pochval a uznání;
- projevování důvěry;
- správné delegování úloh a pravomocí;
- možnost pravidelného postupu a zvyšování kvalifikace;
- volná pracovní doba;
- podmínky a možnosti pracovního oddechu;
- vhodná lokalita pracoviště;
- image a goodwill firmy;
- doplňková dovolená;

- společenský význam práce a firmy;
- možnost využívat rekreační a relaxační zařízení;
- bezplatná lékařská pomoc, vhodné stravovací podmínky;
- atd.

1.2 Evaluace neboli hodnocení zaměstnanců

Evaluace pochází z francouzského slova „*évaluer*“ a v překladu znamená hodnotit, vyhodnotit nebo zhodnotit určitou oblast působení. Hodnocení zaměstnanců můžeme chápat jako nástroj komunikace mezi podřízenými a nadřízenými o vykonávané práci. (Hroník, 2006)

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013) chápou hodnocení jako rovnocenný samostatný proces, který nesouvisí přímo s odměňováním zaměstnanců.

Podle Šikýře (2012) je hodnocení zaměstnanců důležitý nástroj, který dává zpětnou vazbu zaměstnanci i zaměstnavateli. Hodnocením je sledována pracovní výkonnost zaměstnanců, jejich dovednosti, znalosti a schopnosti. Je podkladem pro kariérní postup, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Každému zaměstnanci firmy jsou stanovovány cíle jak společné, tak individuální. K vyhodnocování těchto cílů je potřeba přistupovat objektivně. Existuje mnoho metod a systémů hodnocení zaměstnanců. Je vždy na dané firmě, jakou metodu nebo systém si pro hodnocení svých pracovníků vybere. Důležité je danou metodu nebo systém implementovat do firmy a seznámit všechny zaměstnance s jejím průběhem. Zaměstnanci musí danou metodu respektovat a řídit se jí, v opačném případě by nebyla efektivní.

Dle Armstronga (2007) je hodnocení práce systematický proces, který sestavuje relativní hodnoty prací ve firmě za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Hodnocení slouží také k tvorbě spravedlivých platových stupňů, do kterých se různé práce zařazují.

Hodnocení pracovního výkonu je účinný nástroj, který monitoruje situaci ve firmě a může vést ke zvýšení produktivity práce a k motivaci zaměstnanců. (Bláha, 2005)

1.2.1 Cíl a význam hodnocení

Důvodů proč vůbec hodnotit zaměstnance je celá řada. Většina autorů se na několika málo shoduje, zbytek vidí odlišně. Níže uvádím názory dvou z nich.

Stýblo (2006) uvádí těchto šest argumentů pro hodnocení zaměstnanců:

- plánování žádoucích nebo nezbytných personálních změn;
- zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců;
- náprava a odstraňování zjištěných nedostatků;
- vyladění a zlepšení vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými;
- odměňování zaměstnanců by mělo být objektivní;
- zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení.

Podle Koubka (2007) má hodnocení za úkol zejména:

- motivovat pracovníky;
- vytvořit základ pro odměňování;
- rozpoznat jednotlivcům stávající pracovní výkon;
- rozpoznat jeho silné a slabé stránky;
- umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon;
- rozpoznat potřeby v oblasti rozvoje zaměstnanců a jeho vzdělávání;
- rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka;
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.

Hodnocení by mělo přinést:

- vyjádření názoru na zaměstnance;
- umožnění zaměstnancům zpětnou vazbu;
- příležitost k vyjádření požadavků zaměstnanců;
- využívání a rozvíjení potenciálu zaměstnanců;
- zlepšení komunikace mezi zaměstnanci;
- rozvoj předností zaměstnanců;
- eliminovat jejich slabé stránky;
- plánování vzdělání zaměstnanců;
- správně nastavit výši mzdy;

- pochopení potřeby a zájmy zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců by mělo být zaměřené na více cílů současně. Vždy musí být jeden nebo dva cíle hlavní a zbytek cílů dílčích, jinak by se ztratilo zaměření na hlavní cíl.

„Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Mezi druhotné cíle hodnocení výkonu patří: zlepšovat vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, umožnit personálním pracovníkům, aby prováděli efektivněji své hlavní úkoly, a motivovat zaměstnance, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli celé organizace.“ (Arthur, 2010, str. 14, 15)

1.2.2 Metody hodnocení

Jsou známy dva přístupy k pracovnímu hodnocení (Koubek, 2011):

- *formální hodnocení* – neboli systematické hodnocení. Je racionálnější, periodické, standardizované a má pravidelný interval. K jeho charakteristickým rysům patří plánovitost a systematičnost. Při tomto hodnocení, jsou používány dokumenty, do kterých se hodnocení zapisuje a pak je zakládáno do osobní složky zaměstnance.
- *neformální hodnocení* – toto hodnocení provádí nadřízený hodnoceného zaměstnance. Je prováděno průběžně a během zaměstnancem vykonávané práce. Většinou se odvíjí od situace daného okamžiku, momentální náladou a pocitem hodnotícího. Toto hodnocení nebývá nijak zaznamenáváno.

Metod hodnocení je mnoho a každá z nich má své klady a zápory. Můžeme je dělit dle různých hledisek, např. z hlediska jejich zaměření, podle časového zaměření nebo podle hodnocené oblasti. Je důležité zvolit vhodnou a správnou metodu (většinou nestačí jen jedna), neboť na tom závisí přínos celého hodnocení. Výběr metody se odvíjí od charakteru situace, v níž hodnocení probíhá a od podmínek firmy.

Podle Hroníka (2006) můžeme metody hodnocení rozdělit z hlediska času na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost.

Metody zaměřené na minulost

Hodnoticí stupnice

Hodnoticí stupnice je jednou z univerzálních, nejběžněji používaných a nejstarších technik při hodnocení zaměstnanců. Pracovní výkon oceňuje hodnotitel tak, že zaškrtně určité pole odpovídající úrovni sledovaného kritéria u daného zaměstnance. Každé toto pole je slovně definováno či obodováno. Body za všechny kritéria se sečtou a součet udává celkové hodnocení. K výhodám této metody patří použitelnost pro velký počet zaměstnanců, nízké náklady na administrativu, stanovení číselných výsledků a nízká náročnost. (Milkowich, Boudreau, 1993; Dvořáková, 2007)

U hodnocení pomocí stupnice se užívá tzv. posuzovací stupnice, která může být číselná, grafická či slovní. Problém může nastat při neporozumění slovnímu popisu, výběru jednotlivých kritérií hodnocení a při popisu úrovně. V praxi se často vyskytují univerzální vzorové formuláře. (Koubek, 2007)

Hodnoticí zprávy

Tato metoda spočívá ve slovním popisu, ve kterém hodnotící vedoucí pracovník popíše silné a slabé stránky chování zaměstnance za dané časové období. Obsah zprávy může být strukturovaný podle daných instrukcí, nebo volný. Podmínkou je, aby zpráva obsahovala všechny dané aspekty hodnocení. Hodnotitelské zprávy můžeme kombinovat s hodnoticími stupnicemi. (Milkowich, Boudreau, 1993)

Checklist

Checklist je v podstatě dotazník, který předkládá určité formulace, které se týkají pracovního chování zaměstnance, kdy posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v zaměstnancově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla se označuje odpověď ano nebo ne). Odpovědi jsou dále vyhodnocovány personalistou, který může při vyhodnocování přisuzovat jednotlivým formulacím určité váhy. Tato metoda potřebuje důkladnou přípravu a je časově náročná. Hodnotitelé musejí být důkladně proškoleni a hrozí zde riziko subjektivního hodnocení. (Koubek, 2007)

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Tato metoda se stala u firem velmi oblíbenou. Jde o metodu či stupnici, která hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Není tak zaměřena na výsledky práce jako spíše na dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování a také na přístup k práci. Efektivní vykonávání práce je následkem žádoucího pracovního chování. Jedná se o určitou variantu Checklistu a hodnotící stupnice. Hodnotící stupnice se stanovuje pro každý úkol, který je vykonáván na daném pracovním místě. Pracovní chování je zde rozděleno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Tato stupnice je připravována vedoucími pracovníky společně s osobami, které jsou zařazeny na pracovní místa. Metoda má tu výhodu, že získá zpětnou vazbu na pracovní výkon, jednoduchost používání a srozumitelnost. K nevýhodě patří časová náročnost přípravy. (Koubek, 2007; Dvořáková, 2007)

Metoda klíčové události (kritického případu)

Metoda spočívá v písemných záznamech o situacích, které se udály určitým zaměstnancem při výkonu práce. Záznamy pak ukazují uspokojivé a neuspokojivé pracovní výkony za určité časové období, které tvoří základ pro zhodnocení zaměstnancova výkonu a následného řízení pracovního výkonu. K nedostatkům této metody patří monotónnost a časová náročnost (Koubek, 2007).

Metody zaměřené na přítomnost

Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Metoda Assessment Centre je tzv. hodnotící centrum. Jedná se o metodu, kdy větší počet uchazečů plní na jednom místě stejné úkoly. Personalisté tedy mohou dobře porovnávat jejich chování a výkony v situacích, které simulují reálné problémy. Při řešení těchto problémů uchazeči vytvoří týmy a vzájemně komunikují. (www.portal.mpsv.cz)

Development Centre je objektivní nástroj, který umožňuje pracovat s osobními rezervami, které jednotliví pracovníci mají, a také dává určitý kvalifikovaný náhled

na potenciál pracovníků. Jedná se o tréninkovou a rozvojovou techniku a nástroj, pro konkrétní náplň vzdělávacích plánů. (<http://www.ace-consulting.cz>)

V tabulce č. 1 „*Rozdíly mezi Assessment Centre a Development Centre*“ jsou zobrazeny hlavní rozdíly mezi AC a DC. Největším rozdílem je použití, kdy AC se používá při výběru zaměstnanců, kdežto DC při plánování dalšího rozvoje současných zaměstnanců.

Tab. 1: Rozdíly mezi Assessment Centre a Development Centre

	Charakteristické rysy AC	Charakteristické rysy DC
Personální rozhodnutí	po skončení AC	před zahájením DC
Těžiště srovnání	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	po skončení AC	V průběhu DC

Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. str.64

U těchto metod je charakteristické, že je zde přítomno více hodnotitelů a tedy mnohonásobné hodnocení. Trvání obou těchto metod je obvykle celý den a výstupem z nich je podrobná zpráva o úrovni kompetencí daného jedince, ale také celého pracovního týmu nebo celé skupiny (Bedrnová, Nový, 2002).

U metody AC jsou informace o zaměstnanci získávány na základě různých testování a řešení cvičení a případových studií. Zúčastnění zaměstnanci jsou posuzování a sledování různými hodnotiteli. Tito hodnotitelé mohou být vedoucí pracovníci, personalisté nebo externí specialisté. Tato metoda je v současné době velice používána, jelikož poskytuje komplexní posouzení, ale na druhou stranu je velice finančně a časově náročná. Používá se většinou u zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, např. u manažerských pozic. (Koubek, 2007; Dvořáková, 2007)

Podle Hospodářové (2008) je tato metoda hodnocení v současné době velice populární a představuje hodnocení, které provádí více hodnotitelů podle stejných kritérií. Do tohoto hodnocení se promítá hodnocení zaměstnancova výkonu jak ze strany jeho kolegů, podřízených a nadřízených, tak ze strany zákazníků neboli odběratelů a dodavatelů. U hodnocení se používá dotazník, podle kterého získáme všechny potřebné informace.

Dle Hroníka (2006) rozlišujeme 7 skupin hodnotitelů:

- sebehodnocení;
- hodnocení nadřízeným;
- hodnocení podřízenými;
- hodnocení kolegy;
- hodnocení zákazníkem;
- hodnocení dodavatelem;
- hodnocení „žolíkem“ (člověk vybraný samotným hodnoceným).

Je důležité na tuto metodu velmi dobře připravit všechny účastníky, nemůže se jí zúčastnit kdokoli. U zpětné vazby se využívá tzv. sendvičová pochvala, což znamená, že hodnotící řekne něco pozitivního a následně přejde ke sdělení negativnímu. Názory na tuto metodu se různí, např. Thompson (2007) tuto metodu chápe jako základní kámen při poskytování zpětné vazby. Protože pokud se u hodnocení soustředíme výhradně jen na špatný výkon, může to v zaměstnanci vyvolat špatné pocity a nemotivuje ho to ke zlepšení svého výkonu.

Naopak Hroník (2006) uvádí, že je zpětná vazba touto metodu deformována. Zaměstnanci v ní vidí pouze „fintu“ jak jim sdělit negativní informaci a zmenšuje se tím význam negativní informace. Dále uvádí, že se má pozitivní informace sdělit hned a ne ji oddalovat. Ztrácí pak na významu.

Sociogram

Jedná se o skupinovou metodu a používá se k vyhodnocení a popisu vzájemných vztahů na pracovišti nebo ke zjištění toho, kdo patří k neformální autoritě. Každý zaměstnanec, který se zúčastní této metody, zde vidí své postavení ve srovnání s druhými. Pro hodnocení představuje hodnotnou zpětnou vazbu.

Rozlišujeme tyto sociogramy:

- Klasický sociogram - používá 3 – 4 přímé nebo projektivní otázky mající kladnou i zápornou podobu, výstupem je grafické zobrazení sítě vztahů a určení sociometrické pozice.
- Sociogram na bázi sémantického výběru - účastníci přiřazují symboly jednotlivým jménům účastníků a jednotlivým pojmům prezentovaným polaritami, které si vybírají ze seznamu a tím vzniká síť příbuzných a vzdálených osob. Oproti klasickému sociogramu má výhodu v tom, že zde není nucená kladná ani záporná volba. (Hroník, 2006)

Mystery shopping

Jedná se o pozorování na místě a hodnotitelé u této metody zůstávají po celou dobu v anonymitě. Zpětnou vazbu podávají s určitým časovým zpožděním, jelikož musí získané údaje nejdříve vyhodnotit. Užívá se například v obchodech, restauračních zařízeních, tam kde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. (Hroník, 2006; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006)

Metody zaměřené na budoucnost:

Hodnocení podle cílů (Management by Objectives, MBO)

U této metody spolupracuje zaměstnanec se svým nadřízeným na předběžném určení cílů. Společně stanoví hlavní cíle na určité období, následně stanoví plán, ve kterém bude uvedeno, jakým způsobem a kdy budou cíle plněny. Dále se vymezí kritéria na základě toho, zda je dosaženo cílů a realizace cílů se pravidelně hodnotí. Cíle musí splňovat podmínku SMART. (Dvořáková, 2007)

Tato metoda se nejvíce používá při hodnocení specialistů a manažerů a má následující postup:

- Stanovení cílů, to představuje jádro MBO, nejprve se stanoví strategický cíl pro celou organizaci a od něj se následně odvíjí cíle určené pro jednotlivé organizační jednotky až po cíle pro jednotlivé pracovníky. Tyto cíle opět musí splňovat podmínku SMART.
- Stanovení plánu jakým způsobem bude cílů dosaženo.
- Vytvoření podmínek pro realizaci tohoto plánu.
- Sebeřízení – motivace, znalost MBO a úsilí pracovníků.
- Kontrola, zda jsou cíle plněny, koučování. (Hroník, 2006)

Sebehodnocení

Jedná se o metodu, která je orientována jak na minulost, tak na budoucnost zároveň. Přínosem této metody je to, že se hodnocený zaměstnanec aktivně zapojí do hodnotícího procesu. Jestliže je cílem hodnocení další rozvoj pracovníka, použijeme tuto metodu, která se málokdy užívá samostatně, většinou se kombinuje s další metodou hodnocení. Měla by být nedílnou součástí každého hodnotícího rozhovoru. (Koubek, 2007)

1.2.3 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor by měl probíhat dle osvědčeného a předem připraveného scénáře dané organizace. Záleží vždy na obou stranách (hodnoceném a hodnotiteli), jakou formu bude hodnotící rozhovor mít. Neexistuje žádná univerzální struktura.

Dle Hroníka (2006) můžeme rozhovor rozdělit do několika fází:

Navození atmosféry

Jedná se o úvodní fázi rozhovoru, kdy je snahou navodit přátelskou atmosféru. Manažer by měl podřízeného přivítat tak, že mu podá ruku a nabídne místo k sezení a občerstvení (minimálně vodu). Je dobré začít rozhovor krátkou neformální konverzací, aby měl podřízený čas na zklidnění.

Účel rozhovoru

Zaměstnanci by mělo být v této fázi připomenuto, za jakým účelem se setkávají a zdůraznit mu, že jde o cestu, jak zhodnotit jeho výsledky a pracovní podmínky a společně najít způsoby pro zlepšení.

Pohled zaměstnance

Na výzvu manažera se v této fázi nejdříve zhodnotí sám zaměstnanec. Zhodnotí své pracovní výkony za uplynulé období. Manažer by neměl do hovoru zasahovat, měl by pečlivě naslouchat a dělat si poznámky. V žádném případě by neměl nijak tuto výpověď zaměstnance komentovat.

Pohled hodnotitele

Manažer by měl začít svůj pohled na výkon zaměstnance v minulém období vždy kladně a to zdůrazněním jeho silných stránek a úspěchů. Poté začít s negativním hodnocením jeho výkonu. Kritika musí být vždy sdělována bez emocí, podložená fakty a konkrétní, v žádném případě nesmí být osobní.

Rozbor příčin

Zaměstnanec by se měl v této fázi zamyslet nad rozpoznáním příčin neúspěchu. Napomoci by mu k tomu měl manažer vhodnými otázkami.

Návrhy opatření

Zaměstnanec by se měl sám, za pomoci vedení manažera, pokusit navrhnout opatření ke zlepšení svého pracovního výkonu. Jedině zaměstnanec, který si stanoví své cíle sám, je více motivován k jejich splnění.

Schválení a zmocnění

Všichni účastníci rozhovoru by měli v této fázi dojít k výběru toho nejvhodnějšího opatření a odsouhlasením úkolů, které s ním souvisí.

Jiné náměty

Tady může zaměstnanec sdělit nadřízenému cokoliv, co považuje za důležité a co nezaznělo v průběhu rozhovoru.

Závěr rozhovoru

Na vyzvání nadřízeného by měl v této fázi zaměstnanec shrnout výsledky rozhovoru. Tím si také nadřízený ověří, zda dával zaměstnanec během rozhovoru pozor a zda bylo vše pochopeno správně. Dále pak zrekapituluje, k čemu v rozhovoru dospěli. Nadřízený by měl na závěr zaměstnance povzbudit do další práce.

1.2.4 Proces hodnocení

Dle Koubka (2011) má proces hodnocení zaměstnanců devět fází a ty jsou rozděleny do tří časových období:

Přípravné období

- Stanovení zásad, předmětů, postupů a pravidel hodnocení. Vytvoření formulářů, které se budou používat u hodnocení.
- Analýza a specifikace pracovních míst, na základě kterých si můžeme vytvořit představu o typech výkonu, které se vyskytují na pracovních pozicích a o možnostech jeho zlepšení. Dále zjistíme jaká pracovní místa a kategorie zaměstnanců jsou v daném podniku, na něž bude hodnocení zaměřeno.
- Výběr kritérií výkonu, jeho hodnocení a jejich formulace. Stanovení metod hodnocení a klasifikací pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu. Určení norem pracovního výkonu a rozhodného období, kdy budou zjišťovány informace o pracovním výkonu.
- Sdělení informací zaměstnancům, seznámení s procesem hodnocení, který je připravován a za jakým účelem. Poskytnutí informací o normách pracovního výkonu a o kritériích hodnocení a v neposlední řadě o tom, jaký výkon se od zaměstnanců očekává. Je vhodné projednat všechny tyto otázky s pracovníky.

Období získávání informací a podkladů

- Získávání informací může být prováděno zkoumáním výsledků práce zaměstnanců nebo jejich pozorováním při práci a je důležitou fází pro hodnocení zaměstnanců. Otázkou zůstává, kdo je kompetentní hodnocení provádět a zjišťovat tyto informace.
- Fáze pořizování dokumentace o pracovním výkonu. Jedná se o velice důležitou fázi, jelikož je možné se k písemnému záznamu vrátit a omezuje pozdější diskuse a spory a je nástrojem zpětné vazby mezi hodnotitelem a hodnoceným. Dokumenty by měly mít jednotnou podobu a měly by se i ukládat jednotným způsobem.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

- Vyhodnocení pracovního chování, výsledků, pracovních schopností a dalších vlastností zaměstnanců prováděné dle standardního postupu. Většinou se zde porovnávají normy výkonu a skutečné výsledky práce. Dále pak chování zaměstnanců se standardními požadavky na schopnosti a chování, další vlastnosti zaměstnanců s požadavky pracovního místa. Výstupy musí mít písemnou podobu.
- V tomto období se provádí rozhovor o výsledcích hodnocení s hodnoceným zaměstnancem, řeší se, jaká rozhodnutí z tohoto hodnocení vyplývají a jaké jsou možné cesty řešení problémů, které úzce souvisí s pracovním výkonem. Rozhoduje se zde o průběžném zlepšování zaměstnancova výkonu a o tom, zda bude mít hodnocení zaměstnance motivační efekt či nikoliv.
- V této poslední fázi se pozoruje pracovní výkon zaměstnance, zkoumá se efektivnost hodnocení a poskytuje se pomoc při zlepšování pracovního výkonu.

1.2.5 Problémy a chyby při hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníků se může stát, že dojde k pochybení, jehož následkem bude snížení efektivnosti této personální činnosti. Pokud by došlo k opravdu zásadním chybám, je dokonce možné, že bude mít hodnocení negativní následek v rámci řízení výkonu. Znalost možných chyb může být prospěšná k tomu, abychom jim mohli předcházet. Z tohoto důvodu je důležité, aby byl hodnotitel důvěryhodný, dobře

informovaný a byl důkladně seznámen s technikou hodnocení, která se bude používat. (Wagnerová, 2008)

Dle Dvořákové (2007) můžeme chyby, které při hodnocení nastávají, rozdělit do tří základních skupin:

Chyby zakotvené v systému hodnocení

- špatná metodika;
- nevhodná volba hodnotících kritérií;
- nedostatečná metodická příprava hodnotitelů;
- formálnost hodnocení;
- rozdílná náročnost kritérií u jednotlivých hodnotitelů;
- nedostatečné zapojení zaměstnanců do průběhu hodnocení a formulaci závěrů;
- neadekvátní práce s výsledky hodnocení.

Chyby hodnocených

- nedostatečná informovanost o účelu a smyslu;
- nedostatečné zapojení do procesu hodnocení.

Chyby hodnotitelů

- neznalost správné metodiky hodnocení;
- nedodržení zásad.

K nejčastějším chybám, které hodnotitelé dělají, patří (Wagnerová, 2008):

- Zaujatost – hodnocení je spíše ovlivněno osobními sympatiemi či antipatiemi hodnotitele k zaměstnanci, nikoliv ze skutečné pracovní výkonnosti. Může to mít i za následek odchod zaměstnance z firmy. Patří sem - halo efekt, efekt prvního dojmu, efekt podobnosti sama sobě apod.
- Kontrast – zaměstnanec je srovnáván s jinými zaměstnanci, nikoliv se standardy výkonnosti.
- Centralizační tendence – hodnotitel má tendenci provádět hodnocení všech zaměstnanců průměrně. Většinou se snaží vyhnout konfliktu. Tento přístup ale vede spíše k demotivaci zaměstnanců.

- Přísnost nebo mírnost – hodnotitel zde hodnotí všechny zaměstnance na pozitivním nebo negativním konci stupnice a to bez ohledu na to, jakou mají aktuální pracovní výkonnost.

Jak vidíme výše, může nastat při hodnocení mnoho chyb. Abychom mohli provádět hodnocení úspěšně, je potřeba tyto chyby eliminovat. A to tak, že se bude hodnotitel pečlivěji, kvalitněji a odpovědněji připravovat, bude nezaufatý a bude se vyhýbat ukvapeným závěrům. (Wagnerová, 2008)

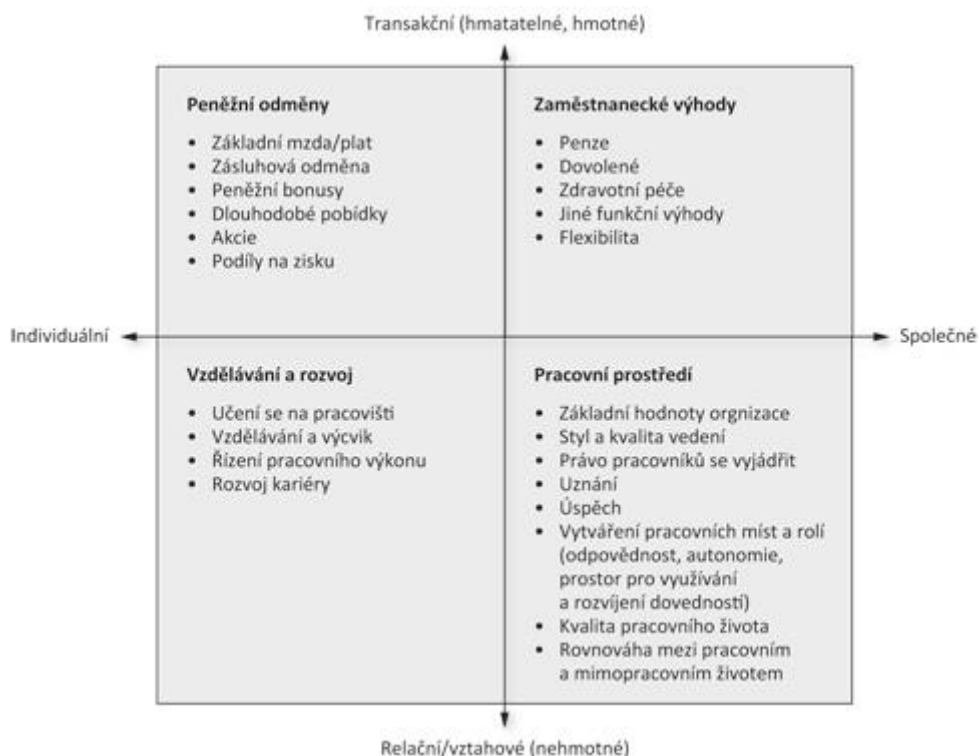
1.3 Odměňování zaměstnanců

Účelem odměňování je prostřednictvím strategií a politiky odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro firmu a s jejich přispěním k plnění strategických záměrů a cílů firmy. (Armstrong, 2007)

1.3.1 Systém odměňování

Systém odměňování je soubor procesů, postupů a procedur odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby firmy i všech stran na firmě zainteresovaných. Jedná se o politiku poskytující návod k přístupům v řízení odměňování. Z dlouhodobého hlediska je pro firmu důležité stanovit strategii odměňování k dosahování jejich podnikatelských cílů. Politika odměňování v sobě zahrnuje úrovně odměn porovnávané s tržními sazbami, zabezpečení spravedlnosti odměňování, transparentnost a průhlednost, prostor pro uplatňování zásahových odměn (podle výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností) atd. (Armstrong, 2007)

Podle Armstronga (2007) rozdělujeme odměny na transakční a relační. Transakční odměna neboli celková hmotná odměna, zahrnuje základní mzdu/plat, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody. Relační odměna neboli nepeněžní odměna v sobě zahrnuje vzdělávání a rozvoj, zkušenosti a zážitky z práce.



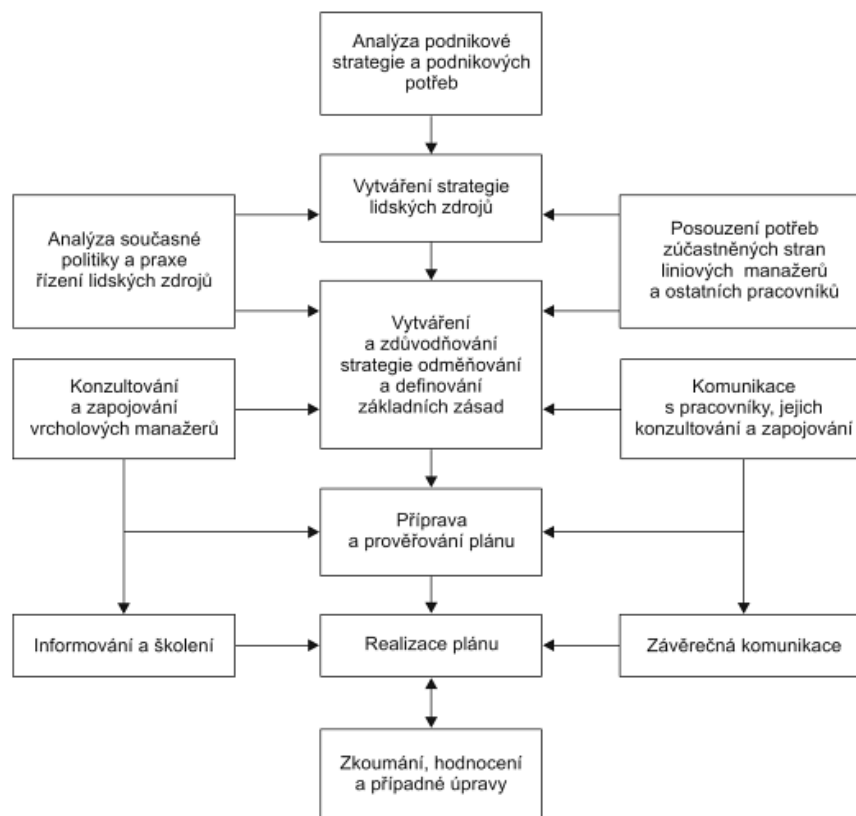
Obr. 3: Model celkové změny

Zdroj: Armstrong, 2007, str. 522

Postup tvorby strategie odměňování

Jedná se o proces vytváření a definování směru v odměňování. Hlavními fázemi jsou:

- fáze diagnózy – dochází k dohodě o cílech, možnostech zlepšení a provedení změn v systému odměňování;
- fáze vytváření detailní podoby – v této fázi jsou detailně vymezeny zlepšení a změny, které jsou následně ověřovány;
- fáze konečného ověřování a přípravy – fáze zavádění a realizace;
- fáze hodnocení a úprav.



Obr. 4: Model procesu vytváření strategie odměňování

Zdroj: Armstrong 2007, str. 535

1.3.2 Řízení systémů odměňování

Řízení systémů odměňování je náročný a složitý proces, který zahrnuje sedm základních částí, a to: přípravu a použití prognóz a rozpočtů, hodnocení systému odměňování, úpravy mezd a platů, kontrolu, postupy při odměňování, odpovědnost za řízení odměňování a komunikace s pracovníky.

Rozpočty a prognózy odměn

Rozpočty a prognózy se zabývají celkovými náklady na mzdy a na všeobecné a individuální růsty odměn. Sestavují se mzdové rozpočty, které obsahují plánované rozmístění a využití lidských zdrojů a rozpočty mzdových úprav, které naopak zahrnují předpověď nákladů veškerých celopodnikových úprav. Základní rozpočet pro firmu se sestavuje jako celek, ale v rámci této sestavy by měly být vypracovány rozpočty jednotlivých oddělení, které odpovídají různým potřebám. Vedoucí pracovníci

jednotlivých oddělení by měli vytvářet fond na individuální zvýšení mezd v rámci svého mzdového rozpočtu.

Hodnocení systému odměňování

Systém odměňování by měl být efektivní a proto je nutné jeho pravidelné prověřování. Je důležité, aby odpovídal současným a budoucím potřebám firmy. Hodnocení systému odměňování se kontroluje prostřednictvím srovnávací analýzy či analýzy přirozených úbytků v částce vyplácených mezd.

Provádění mzdových úprav

Mzdové úpravy provádíme z všeobecného a individuálního pohledu. Všeobecné úpravy se provádí tehdy, zvyšují-li se mzdy v reakci na obecný pohyb tržních sazeb, zvyšují-li se životní náklady nebo vyjednává-li se s odbory. Individuální mzdové úpravy se provádí na základě zvyšování klasifikace pracovního výkonu.

Kontrola

Kontrola uplatňování politiky odměňování, bude snadnější, je-li založena na jasně definované mzdové/platové struktuře, na rozpočtech pro mzdové úpravy, jasně definovaných postupech pro zařazování prací do tříd a stanovování mzdových sazeb a na systematickém procesu monitorování realizace politiky odměňování a sledování jejich nákladů.

Postupy při odměňování

Postupy při odměňování jsou následující:

- zařazování prací do tříd;
- stanovení nástupních mzdových/platových sazeb;
- zvýšení mzdy/platu při povýšení;
- zacházení s anomáliemi.

Odpovědnost za odměňování

Odpovědnost za rozhodování o mzdách by se měla přenášet na vedoucí pracovníky, kteří by měli být v této oblasti náležitě proškoleni, aby byli schopni moudře využít jim svěřené moci. Měly by být seznámení se mzdovou politikou firmy, se zásadami, které je důležité dodržovat při mzdových úpravách a při zvyšování mezd. Dále by měli chápat, jak uplatňovat směrnice pro mzdové úpravy.

Komunikace se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci je důležitá pro jejich informovanost o politice a praxi odměňování ve firmě. Obecně by měli zaměstnanci obecně znát a pochopit:

- politiku odměňování;
- mzdovou strukturu;
- strukturu zaměstnaneckých výhod;
- metody zařazování prací do tříd a jejich přerazování;
- mzdový/platový postup;
- systémy odměňování podle výkonu;
- odměňování podle schopností a dovedností;
- řízení pracovního výkonu;
- vývoj a iniciativa v odměňování.

Individuálně by měli zaměstnanci znát a pochopit:

- stupeň práce;
- současnou mzdovou sazbu;
- mzdové příležitosti;
- řízení pracovního výkonu;
- hodnotu zaměstnaneckých výhod, které dostávají;
- odvolání a stížnosti.

1.3.3 Faktory ovlivňující odměňování

Někdy není možné pracovní výkon měřit a tomu přizpůsobit výši odměn. Ty jsou do jisté míry ovlivněny situací na trhu práce v profesní oblasti či v určitém regionu,

zákonem – minimální mzda. Dále pak požadavky pracovní funkce v podniku – délka praxe, vzdělání. Mezinárodním úřadem práce byl vytvořen seznam faktorů, které by měly být brány v úvahu při odměňování zaměstnanců. (Gosiorovský, 2005)

Seznam faktorů

- analýza a úsudek;
- bystrost;
- dovednosti;
- duševní zátěž;
- děláné chyb a jejich důsledky;
- duševní úsilí;
- fyzické požadavky;
- hospodaření se zdroji;
- iniciativa;
- komplexnost v přístupu;
- kontakt s lidmi a diplomacie;
- kreativita;
- obratnost;
- obtížnost práce;
- odborná příprava a zkušenosti;
- odpovědnost za peníze, materiál a zařízení;
- plánování a koordinace;
- plnění úkolů;
- pracovní podmínky;
- přesnost;
- rizikovitost práce;
- rozhodování;
- řešení problémů;
- řízení a kontrola lidí;
- sociální dovednosti;
- stres;

- všeobecné znalosti;
- vzdělání;
- znalost práce a zodpovědnost.

1.3.4 Proces odměňování

Proces odměňování zaměstnanců ve firmě je rozdělen do tří fází.

1. Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnuje dvě oblasti:

- přidělení pracovníků jednotlivým manažerům - každému manažerovi je přidělen určitý počet pracovníků, pro které pak vytvoří mzdový plán;
- hodnocení práce.

Smyslem hodnocení práce je, že budou zjištěny požadavky a příspěvky práce na pracovním místě pro výkon firmy. Dále stanovit relativní hodnotu firmy a na základě těchto poznatků práci ohodnotit a zařadit podle jejího významu. Na základě výsledků hodnocení je sestavení základních mzdových forem ve firmě. Hodnocení probíhá v následujících krocích:

- sběr informací o práci;
- vybrání faktorů, které určí hodnotu různých prací v organizaci;
- příprava a realizace plánu, ve kterém budou použity vybrané faktory k hodnocení relativního významu různých činností v organizaci.

2. Plánování mezd a platů

Při plánování a analyzování mzdové administrativy používají manažeři mzdovou matici, která poměřuje pracovní výkon a míru růstu mezd/platů. Patří mezi nejoblíbenější nástroje.

3. Schvalování mzdových plánů

Na základě dvou předchozích kroků, jsou pak mzdové plány, manažery, schvalovány.

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je součástí marketingového strategického plánování. Díky SWOT analýze jsme schopni určit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Vznikla v rámci výzkumu v letech 1960 -1970, ve Standfordu, ve výzkumném ústavu. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, proč některé firemní plány, byly neúspěšné. SWOT analýza byla vymyšlena Albertem Humphreyem (1925 – 2005), který výzkum a pětičlenný tým výzkumníků vedl. Během tohoto výzkumu byla aplikována data 500ti nejlepších amerických firem – dle „Fortune 500“, klasifikace 500 nejlepších firem v USA, dle hrubého příjmu. (www.businessvize.cz, 2010)

SWOT analýza je koncepční rámec a jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu, který se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

SWOT analýza má za úkol odhalit silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, které se v okolí firmy vyskytují. Její název je tvořen z počátečních písmen anglických slov:

- strengths – silné stránky;
- weaknesses – slabé stránky;
- opportunities – příležitosti;
- threats – hrozby.

Mezi základní cíl SWOT analýzy patří nalezení slabých stránek firmy a následně vytvořit strategii pro minimalizaci těchto slabých stránek. K dalším cílům patří vytvoření

hloubkové analýzy, která nám poskytne důležité poznatky. Každá firma by měla mít SWOT analýzu zakomponovanou ve svém strategickém řízení a její výstupy by měly být zohledněny při dalším strategickém plánování firmy. (Blažková, 2007)

Postup při vytváření SWOT analýzy

1. Identifikace nejdůležitějších změn v okolí firmy.
2. Identifikace silných a slabých stránek a specifických předností firmy a to s pomocí závěrů vytvořených v jednotlivých částech analýzy vnitřních schopností a zdrojů.
3. Pomocí diagramu SWOT analýzy je možné posoudit vzájemné vztahy hlavních změn firmy na straně jedné a jednotlivé silné a slabé stránky na straně druhé. (Dedouchová, 2001)

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 5: SWOT analýza

Zdroj: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>

Tento diagram slouží k porovnání vnitřních stránek firmy s jejími vnějšími příležitostmi a riziky. K výhodám této analýzy patří další využití klíčových předpokladů firmy, k nevýhodám pak patří její statická a subjektivní povaha. Cílem sestavení diagramu je propojení všech 4 kvadrantů a na základě toho určit strategické kroky, které zlepší pozici

firmy na trhu. SWOT analýza by měla být sestavena podrobně a na základě skutečných informací. V opačném případě by postrádala smysl. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

1.5 Model McKinsey

Jedná se o model, který je založený na vzájemné podmíněnosti sedmi významných faktorů v manažerské činnosti. Byl založen americkou firmou McKinsey na základě zobecnění empirických zkušeností.

Strategie (Strategy)

Ke strategii firmy patří udržet trvale vysokou kvalitu svých produktů, aby se mohla stát lídrem na trhu. Strategie v sobě nese hlavní vizi a myšlenku firmy.

Schopnosti (Skills)

Ke schopnostem firmy patří flexibilní reakce na požadavky zákazníků při zachování špičkové kvality, konzultace a odborného servisu. Dále je schopna dodat výrobky spolehlivě a rychle a to díky svým prověřeným dodavatelům.

Sdílené hodnoty (Shared Values)

Všichni zaměstnanci firmy by měli mít stejnou představu, proč a za jakým účelem firma funguje. Poslání firmy má být srozumitelné, zamapatovatelné a má korespondovat s představami všech zaměstnanců. Součástí poslání je vymezení zásad, které jsou směrodatné pro všechny zaměstnance.

Struktura (Structure)

Vyjadřuje vztahy spolupráce, podřízenosti a nadřízenosti, kontrolní vazby, vazby sdílení informací. Vymezuje funkční a obsahovou náplň dílčích částí organizační struktury firmy.

Systémy (Systems)

Zde jsou zahrnuty techniky, technologie, postupy a metody, které firma využívá.

Spolupracovníci (Staff)

Lidé, kteří se svým rozhodováním a výkonem podílejí na manažerské práci. Jde o celkové know-how, které vlastní lidé ve firmě.

Styl (Style)

Vyjadřuje styl a způsob jednání vrcholovým manažerů. (Vodáček, Vodáčková, 2010)

LITERATURA

ARMSTRONG, M. A handbook of human resource management practice. 10th edition. London: Kogan Page Limited, 2006. 800 p. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & KOL. Psychologie a sociologie řízení. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4, str. 50

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2000, viii, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

GOSIOROVSKÝ, I. Personalistika. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.

HANNAGAN, Tim. a Roger BENNETT. *Management: concepts & practices*. 5th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2008. ISBN 0273711180.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8, str.104

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8, str. 121

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

LEJSKOVÁ, P. Personální management pro kombinovanou formu studia. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 94 s. ISBN 978-80-7395-219-8.

MARQUES, C., JIRÁSEK, F. a kolektiv. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. 275 s. ISBN 978-8-7265-146-7.

MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí: žijte podle nich a naplňte svůj potenciál*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 317 s. Klasici (Portál). ISBN 978-802-6206-187.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-0592-7.

PLAMÍNEK, J. Konflikty a vyjednávání. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 128 s. ISBN 978-80-247-9744-1.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1, str.91

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika 2006. 1.vyd. Praha: ASPI, 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika 2006. 1.vyd. Praha: ASPI, 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

THOMPSON, R. *Managing people*. 1. české vyd. ASPI, 2007. 241 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WALTER, A.J. a kol. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

Internetové a jiné zdroje

Interní materiály firmy XYZ.

Assessment centrum [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z:
https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Assessment_centrum-nova_metoda_vyberu_zamestnancu.pdf

Development centrum [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.ace-consulting.cz/development-centrum>

Drucker [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/peter-f-drucker/http://www.ace-consulting.cz/development-centrum>

SWOT analýza [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

Google.com: *Dotazník* [online]. 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z:
<https://docs.google.com/forms>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Maslowa pyramida	21
Obr. 2: Proces motivace.....	25
Obr. 3: Model celkové změny.....	41
Obr. 4: Model procesu vytváření strategie odměňování.....	42
Obr. 5: SWOT analýza.....	48
Obr. 6: Organizační struktura firmy XYZ.	54

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozdíly mezi Assesment Centre a Development Centre.....	32
Tab. 2: SWOT analýza společnosti.....	59
Tab. 3: Přehled příspěvků na penzijní nebo životní pojištění (v Kč)	86
Tab. 4: Vymezení pružné pracovní doby	88
Tab. 5: Vymezení pružné pracovní doby	89
Tab. 6: Nárok na Sick days	90
Tab. 7: Přehled vybavení k zapůjčení	91
Tab. 8: Číselné vyjádření Sick day	98
Tab. 9: Vyjádření nároku zaměstnance na 13. plat.....	99
Tab. 10: Číselné vyjádření příspěvku na stravování.....	100
Tab. 11: Číselné vyjádření příspěvku na sport, kulturu a volný čas	101

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celkový počet ne/odevzdaných dotazníků vyjádřený	61
Graf 2: Poměr žen a mužů	62
Graf 3: Věková struktura	62
Graf 4: Vzdělávání.....	63
Graf 5: Délka pracovního poměru u firmy	64
Graf 6: Je ve firmě zaveden motivační systém?	65
Graf 7: Máte přehled o zaměstnaneckých benefitech, které Vám firma nabízí?	66
Graf 8: Máte přehled o zaměstnaneckých benefitech, které Vám firma nabízí?	66
Graf 9: Pokud máte přehled o benefitech, odkud získáváte informace o poskytovaných benefitech?	67
Graf 10: Pokud máte přehled o benefitech, odkud získáváte informace o poskytovaných benefitech?	67
Graf 11: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve firmě využíváte?	68
Graf 12: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve firmě využíváte?	69
Graf 13: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste ve firmě uvítali?	70
Graf 14: Které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste ve firmě uvítali?.....	70
Graf 15: V mé práci mě nejvíce motivuje.....	71
Graf 16: V mé práci mě nejvíce motivuje.....	72
Graf 17: Je ve firmě zaveden systém hodnocení?.....	73

Graf 18: Je ve firmě zaveden systém hodnocení?.....	73
Graf 19: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, jak často probíhá ve firmě hodnocení zaměstnanců?	74
Graf 20: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, jak často probíhá ve firmě hodnocení zaměstnanců?	75
Graf 21: Jste se současným systémem hodnocení spokojeni?	75
Graf 22: Jste se současným systémem hodnocení spokojeni?	76
Graf 23: Znáte dobře kritéria, podle kterých je Vaše práce hodnocena?.....	77
Graf 24: Znáte dobře kritéria, podle kterých je Vaše práce hodnocena?.....	77
Graf 25: Kritéria pro hodnocení mé práce jsou nastavena spravedlivě?	78
Graf 26: Kritéria pro hodnocení mé práce jsou nastavena spravedlivě?	78
Graf 27: Je Vám na základě hodnocení upravena mzda?	80
Graf 28: Je Vám na základě hodnocení upravena mzda?	80

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Dotazník pro TH pracovníky

Příloha 2 – Dotazník pro dělníky

Příloha 3 – Návrh hodnotícího formuláře pro obchodní oddělení

Příloha 4 – Návrh hodnotícího formuláře pro nákupní oddělení

Příloha 5 – Návrh univerzálního hodnotícího formuláře

PŘÍLOHA 1

Dotazník pro TH pracovníky

Dotazník k diplomové práci s názvem Motivace a evaluace zaměstnanců

Vážení respondenti,

věnujte, prosím, několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Zaznamenané odpovědi jsou zcela anonymní a budou sloužit jako podklad pro vypracování mé Diplomové práce na téma Motivace a evaluace zaměstnanců. Dotazník se skládá z 20ti otázek a vyplnění Vám zabere přibližně 5 - 10 minut.

Předem děkuji za Váš čas.

Přeji pěkný den Andrea Václavková

**Povinné pole*

1. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Žena
☐ Muž

2. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 20-30
☐ 31-40
☐ 41-50
☐ 51 a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Středoškolské bez maturity
☐ Středoškolské s maturitou
☐ Vyšší odborné
☐ Vysokoškolské bakalářské
☐ Vysokoškolské magisterské
☐ Jiné:

4. Jak dlouho pracujete u firmy? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 0 - 3 roky
☐ 4 - 6 let
☐ 7 - 9 let
☐ 10 let a více

5. Je ve firmě zaveden motivační systém? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nejsem si jistý/á

6. Existuje ve firmě motivační systém pro všechny zaměstnance? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Pro všechny zaměstnance
☐ Jen pro některé zaměstnance
☐ Nevím

7. Máte přehled o zaměstnaneckých benefitech, které Vám firma nabízí? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

8. Pokud máte přehled o benefitech, odkud získáváte informace o poskytovaných benefitech? Vyberte libovolný počet odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Intranet
☐ Informační tabule
☐ Od ostatních zaměstnanců
☐ HR oddělení

9. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve firmě využíváte? Vyberte libovolný počet odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Lékařské prohlídky
☐ Příspěvek na životní pojištění
☐ Občerstvení na pracovišti (pitný režim)
☐ Příspěvek na vzdělávání
☐ Mobilní telefon
☐ Služební automobil

10. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste ve firmě uvítali? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Příspěvek na kulturu (lístky do divadla, kina, muzikály apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na sport (permanentky do fitness centra, na sportovní utkání, lyžování, aerobic)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek v oblasti zdraví (očkování, rehabilitace, masáže, vitamíny apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozšířená nabídka v oblasti vzdělávání (více jazykových kurzů, kurzy na zvyšování kvalifikace, různé semináře, školení apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na stravování (stravenky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sick day	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. V mě práci mě nejvíce motivuje. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost rozvoje a vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota stabilní společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Co Vás naopak v práci demotivuje? *

.....

.....

.....

.....

.....

13. Je ve firmě zaveden systém hodnocení? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nejsem si jistý/á

14. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, jak často probíhá ve firmě hodnocení zaměstnanců?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Měsíčně
☐ Čtvrtletně
☐ Ročně

15. Jste se současným systémem hodnocení spokojeni? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

16. Znáte dobře kritéria, podle kterých je Vaše práce hodnocena? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

17. Kritéria pro hodnocení mé práce jsou nastavena spravedlivě? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

18. Pokud jste odpověděli na předchozí otázku ne, uveďte co vnímáte jako nespravedlivě hodnocené ve Vaší práci?

.....

.....

.....

.....

.....

19. Je Vám na základě hodnocení upravena mzda? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

20. Co byste na systému hodnocení změnili? *

Používá technologii
 Google Forms

PŘÍLOHA 2

Dotazník pro dělníky

Dotazník Motivace a evaluace zaměstnanců

Vážení respondenti,

věnujte, prosím, několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Zaznamenané odpovědi jsou zcela anonymní a budou sloužit jako podklad pro vypracování mé Diplomové práce na téma Motivace a evaluace zaměstnanců. Dotazník se skládá z 20ti otázek a vyplnění Vám zabere přibližně 5 - 10 minut.

Předem děkuji za Váš čas.

Přeji pěkný den Andrea Václavková

***Povinné pole**

1. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Žena
☐ Muž

2. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 20-30
☐ 31-40
☐ 41-50
☐ 51 a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Základní
☐ Vyučen
☐ Středoškolské s maturitou
☐ Vyšší odborné
☐ Jiné:

4. Jak dlouho pracujete u firmy? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 0 - 3 roky
☐ 4 - 6 let
☐ 7 - 9 let
☐ 10 let a více

5. Je ve firmě zaveden motivační systém? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nejsem si jistý/á

6. Existuje ve firmě motivační systém pro všechny zaměstnance? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Pro všechny zaměstnance
☐ Jen pro některé zaměstnance
☐ Nevím

7. Máte přehled o zaměstnaneckých benefitech, které Vám firma nabízí? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

8. Pokud máte přehled o benefitech, odkud získáváte informace o poskytovaných benefitech? Vyberte libovolný počet odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Intranet
☐ Informační tabule
☐ Od ostatních zaměstnanců
☐ HR oddělení

9. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů ve firmě využíváte? Vyberte libovolný počet odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Lékařské prohlídky
☐ Příspěvek na životní pojištění
☐ Občerstvení na pracovišti (pitný režim)
☐ Příspěvek na vzdělávání
☐ Mobilní telefon
☐ Služební automobil

10. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste ve firmě uvítali? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Příspěvek na kulturu (lístky do divadla, kina, muzikály apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na sport (permanentky do fitness centra, na sportovní utkání, lyžování, aerobic)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek v oblasti zdraví (očkování, rehabilitace, masáže, vitamíny apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozšířená nabídka v oblasti vzdělávání (více jazykových kurzů, kurzy na zvyšování kvalifikace, různé semináře, školení apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na stravování (stravenky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sick day	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. V mé práci mě nejvíce motivuje. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost rozvoje a vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota stabilní společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Co Vás naopak v práci demotivuje? *

.....

.....

.....

.....

.....

13. Je ve firmě zaveden systém hodnocení? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nejsem si jistý/á

14. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, jak často probíhá ve firmě hodnocení zaměstnanců?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Měsíčně
☐ Čtvrtletně
☐ Ročně

15. Jste se současným systémem hodnocení spokojeni? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

16. Znáte dobře kritéria, podle kterých je Vaše práce hodnocena? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

17. Kritéria pro hodnocení mé práce jsou nastavena spravedlivě? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

18. Pokud jste odpověděli na předchozí otázku ne, uveďte co vnímáte jako nespravedlivě hodnocené ve Vaší práci?

.....

.....

.....

.....

.....

19. Je Vám na základě hodnocení upravena mzda? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím

20. Co byste na systému hodnocení změnili? *

Používá technologii
 Google Forms